



## ***MANUALE DELLA QUALITÀ***

- controllata n. 1 distribuita a SGS ITALIA S.p.A.  
 non controllata

ED	REV.	DATA	ELABORATO	APPROVATO
2	0	05/07/2018	<i>Responsabile SGQ Centrale</i>	<i>Direttore Generale</i>

INTRODUZIONE	4
0.1 STATO DELLE REVISIONI	4
1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE.....	5
1.1 GENERALITÀ	5
2. RIFERIMENTI NORMATIVI.....	7
3. TERMINI E DEFINIZIONI .....	8
4. CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE .....	9
4.1 COMPRENDERE L'ORGANIZZAZIONE E IL SUO CONTESTO	9
4.2 COMPRENDERE LE ESIGENZE E LE ASPETTATIVE DELLE PARTI INTERESSATE	9
4.3 CAMPO DI APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ	9
4.4 SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ E RELATIVI PROCESSI	10
5. POLITICA E IMPEGNO.....	12
5.1 COMUNICAZIONE POLITICA QUALITÀ	12
5.2 FOCALIZZAZIONE SUL CLIENTE	12
5.3 LEADERSHIP	13
5.4 RUOLI, RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ NELL'ORGANIZZAZIONE	14
6. PIANIFICAZIONE .....	15
6.1 PIANO DEI RISCHI - AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI E OPPORTUNITÀ	15
6.2 OBIETTIVI PER LA QUALITÀ E PIANIFICAZIONE DEL LORO RAGGIUNGIMENTO	17
6.3 PIANIFICAZIONE DELLE MODIFICHE	17
7. SUPPORTO.....	18
7.1 RISORSE	18
7.1.1 RISORSE UMANE	18
7.1.2 INFRASTRUTTURA	18
7.1.3 AMBIENTE PER IL FUNZIONAMENTO DEI PROCESSI	19
7.1.4 RISORSE PER IL MONITORAGGIO E LA MISURAZIONE	19
7.1.5 CONOSCENZA ORGANIZZATIVA	20
7.1.6 COMPETENZA	20
7.2 CONSAPEVOLEZZA E COMUNICAZIONE	20
7.3 INFORMAZIONI DOCUMENTATE	21
7.3.1 GENERALITÀ	21
7.3.2 GESTIONE INFORMAZIONI DOCUMENTATE	21
8. ATTIVITÀ OPERATIVE .....	22
8.1 PIANIFICAZIONE E CONTROLLO OPERATIVI	22
8.2 REQUISITI PER I PRODOTTI E PER I SERVIZI	22
8.2.1 COMUNICAZIONI CON IL CLIENTE	22
8.2.2 DETERMINAZIONE DEI REQUISITI RELATIVI AL PRODOTTO	23
8.2.3 RIESAME DEI REQUISITI RELATIVI AL PRODOTTO	23
8.3 PROGETTAZIONE E SVILUPPO	23
8.3.1 GENERALITÀ	23
8.3.2 PIANIFICAZIONE DELLA PROGETTAZIONE	24
8.3.3 INPUT DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO	24
8.3.4 CONTROLLI DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO	24
8.3.5 OUTPUT DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO	25
8.3.6 MODIFICHE DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO	25
8.4 CONTROLLO DI PROCESSI, PRODOTTI E SERVIZI FORNITI DALL'ESTERNO	25



8.4.1 GENERALITA'	25
8.4.2 TIPO ED ESTENSIONE DEL CONTROLLO	26
8.4.3 INFORMAZIONI AI FORNITORI ESTERNI	26
<b>8.5 PRODUZIONE ED EROGAZIONE DI SERVIZI</b>	<b>27</b>
8.5.1 CONTROLLO DELLA PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI	27
8.5.2 IDENTIFICAZIONE E RINTRACCIABILITÀ	27
8.5.3 PROPRIETÀ DEL CLIENTE	28
8.5.4 PRESERVAZIONE	28
8.5.6 ATTIVITÀ POST CONSEGNA	28
8.5.7 CONTROLLO DELLE MODIFICHE	28
<b>8.6 RILASCIO DI PRODOTTI E SERVIZI</b>	<b>29</b>
<b>8.7 CONTROLLO OUTPUT NON CONFORMI</b>	<b>29</b>
<b>9 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO</b>	<b>29</b>
9.1 GENERALITÀ	29
9.1.1 SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	30
9.1.2 ANALISI E VALUTAZIONE	30
9.2 AUDIT INTERNO	31
9.3 RIESAME DELLA DIREZIONE	31
<b>10 MIGLIORAMENTO</b>	<b>32</b>
10.1 AZIONI CORRETTIVE E NON CONFORMITÀ	32
10.2 MIGLIORAMENTO CONTINUO	32



## **INTRODUZIONE**

### **0.1 STATO DELLE REVISIONI**

<b>Ed.</b>	<b>Rev.</b>	<b>DATA</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
2	0	05/07/2018	Emissione manuale per adeguamento a ISO 9001:2015



## 1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

### 1.1 GENERALITÀ

La legge 7 aprile 2014, n. 56, “*Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni*” (c.d. legge “Delrio”), ha ridisegnato confini e competenze dell’amministrazione locale, prevedendo la costituzione delle città metropolitane (Bari, Bologna, Genova, Firenze, Milano, Napoli, Roma, Torino, Venezia e Reggio Calabria), ridefinendo il sistema delle province e disciplinando le unioni e fusioni di comuni.

L’articolo 1, comma 2, definisce le città metropolitane “*enti territoriali di area vasta con le funzioni di cui ai commi da 44 a 46 e con le seguenti finalità istituzionali generali: cura dello sviluppo strategico del territorio metropolitano; promozione e gestione integrata dei servizi, delle infrastrutture e delle reti di comunicazione di interesse della città metropolitana; cura delle relazioni istituzionali afferenti al proprio livello, ivi comprese quelle con le città e le aree metropolitane europee*”.

In particolare, alle città metropolitane sono attribuite, come precisato dalla legge:

- le funzioni fondamentali delle province ;
- le funzioni eventualmente attribuite alla città metropolitana dalla Regione di appartenenza;
- le funzioni fondamentali proprie della città metropolitana, relative a: piano strategico del territorio metropolitano di carattere triennale che costituisce atto di indirizzo per i comuni e le unioni di comuni del territorio, anche in relazione a funzioni delegate o attribuite dalle regioni; pianificazione territoriale generale; organizzazione dei servizi pubblici di interesse generale di ambito metropolitano; mobilità e viabilità; promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale; promozione e coordinamento dei sistemi di informatizzazione e di digitalizzazione.

Lo Statuto attribuisce ulteriori funzioni alla Città Metropolitana di Genova, afferenti ai rapporti con i Comuni/Unioni di Comuni, in particolare per quanto attiene le modalità di organizzazione e di esercizio delle funzioni metropolitane e comunali, prevedendo anche forme di organizzazione in comune, differenziate per aree territoriali. La concezione del rapporto con i Comuni/loro Unioni in termini di collaborazione e condivisione di strategie per l’esercizio di funzioni metropolitane e/o comunali, costituisce di certo uno degli elementi di maggiore qualificazione della fisionomia dell’ente e, complessivamente, della *governance di CMGe*, come emerge dall’esame dei contenuti delle disposizioni statutarie relative a :

a) Forme di collaborazione tra Città metropolitana e i Comuni dell’area metropolitana (art. 22). In particolare, tale articolo prevede che:

- tra la Città metropolitana e i Comuni dell’area metropolitana, o le loro Unioni, individuati anche sulla base di zone omogenee, possano essere stipulati accordi, convenzioni e altre forme di cooperazione e collaborazione ai fini dell’organizzazione e gestione comune di servizi e funzioni o per la realizzazione di opere pubbliche di comune interesse (comma 1);
- i Comuni o le Unioni di Comuni, individuati anche sulla base di zone omogenee, possano avvalersi degli Uffici della Città metropolitana, ovvero la Città Metropolitana possa avvalersi degli Uffici dei medesimi Comuni o delle Unioni, in base a convenzioni che regolano modalità, durata e rapporti finanziari dell’avvalimento (comma 2);
- la Città Metropolitana possa stipulare convenzioni con Comuni e Unioni di Comuni, individuati anche sulla base delle zone omogenee, per l’organizzazione di uffici condivisi per lo svolgimento di funzioni, servizi o specifiche attività, individuando l’Amministrazione capofila presso al quale opererà l’ufficio e definendo gli aspetti organizzativi, funzionali e finanziari (comma 3).

b) Cooperazione metropolitana in materia di gestione e valorizzazione delle risorse umane (art. 23)



- c) Assistenza tecnico-amministrativa ai Comuni e cooperazione metropolitana in materia di appalti ed acquisti e di gestione di reti e servizi informatici (art. 24). In particolare tale articolo dello Statuto individua tra le funzioni dell'Ente la promozione del coordinamento dei sistemi di informatizzazione e digitalizzazione in ambito metropolitano, con specifico riferimento all'integrazione delle banche dati, alla gestione coordinata dei siti istituzionali, all'offerta di servizi ai cittadini e alle imprese, alla gestione e conservazione degli archivi su supporto informatico.
- d) Cooperazione in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza (art. 25)



## **2. RIFERIMENTI NORMATIVI**

La Città metropolitana di Genova, nella predisposizione ed attuazione del proprio sistema di gestione per la qualità, considera i seguenti riferimenti normativi:

- UNI EN ISO 9001 SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ – REQUISITI, come norma di riferimento in conformità alla quale è stato predisposto il sistema
- UNI EN ISO 9000 SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ – FONDAMENTI E VOCABOLARIO, come norma di riferimento per la terminologia utilizzata nella documentazione di sistema
- UNI EN ISO 19011 LINEE GUIDA PER GLI AUDIT DEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E/O GESTIONE AMBIENTALE, come guida di riferimento per l'attività di audit.
- leggi di riferimento nazionali e regionali nonché norme regolamentari alle quali la Città metropolitana di Genova deve attenersi nello svolgimento delle proprie funzioni (reperibili sul sito "Amministrazione trasparente – Atti generali").



### 3. TERMINI E DEFINIZIONI

Nel presente manuale e nella documentazione di sistema sono validi i seguenti termini e definizioni:

CMGe ..... Città Metropolitana di Genova

Ente..... Città Metropolitana di Genova

Sistema..... Sistema di Gestione per la Qualità

Alta Direzione..... Direttore/Segretario Generale della Città metropolitana e Dirigenti di Direzione

ROUS..... Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi

PS ..... Piano strategico

DUP..... Documento Unico di Programmazione

PEGP..... Piano Esecutivo di Gestione e delle Performance

PTPCT ..... Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Promozione Trasparenza

MQ ..... Manuale Qualità

Ist.Op..... Istruzioni Operative

P.A. .... Pubblica amministrazione

MEPA ..... Mercato elettronico della pubblica amministrazione

SCHEDA SPORTELLO SEMPLICE: scheda pubblicata nella sezione di "Amministrazione Trasparente – Attività e procedimenti – Tipologia di procedimento" recante informazioni specifiche relative al singolo procedimento cui si riferiscono

INTRANET bacheca informatica di comunicazione con i dipendenti

#### 4. CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

##### 4.1 COMPRENDERE L'ORGANIZZAZIONE E IL SUO CONTESTO

CMGe analizza e riesamina sistematicamente quali fattori interni ed esterni possano avere effetti sull'effettiva capacità di fornire costantemente servizi conformi alle leggi e regolamenti ed alle aspettative delle parti interessate (*stakeholder*) e come tali essere in grado di influire sui risultati attesi dal Sistema di Gestione per la Qualità.

L'analisi di contesto, sia interno che esterno, è evidenziata nei seguenti documenti di programmazione:

- Piano strategico (<http://pianostrategico.cittametropolitana.genova.it/>)
- Documento Unico di Programmazione (<http://dati.cittametropolitana.genova.it/it/dataset/bilancio-preventivo-consuntivo>)
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza (<http://dati.cittametropolitana.genova.it/it/dataset/piano-triennale-la-prevenzione-della-corruzione-della-trasparenza>)

Tali documenti si riferiscono ad un arco temporale di tre anni ma vengono aggiornati annualmente e comunque in ogni caso se ne ravvisi la necessità per mutamento del contesto sia interno che esterno.

##### 4.2 COMPRENDERE LE ESIGENZE E LE ASPETTATIVE DELLE PARTI INTERESSATE

CMGe ha effettuato la mappatura e l'analisi dei propri stakeholders in base ad una metodologia ( di cui al Piano Strategico approvato con Determinazione del Sindaco metropolitano n. 11 del 21/04/201 e riportata nella TAB 1 sottostante) che attribuisce, la rilevanza degli stessi in base alla capacità di influenza e al livello di interesse che essi esprimono. (vedi PS <http://pianostrategico.cittametropolitana.genova.it/> pagine 56-59)

Tab 1

		INFLUENZA	
		Bassa	Alta
INTERESSE	Basso		<u>Stakeholder appetibili:</u> (coinvolgimento <b>opportuno</b> ) basso interesse ma alta influenza. Es. gruppi di pressione o opinion leader in grado di influenzare l'opinione pubblica
	Alto	<u>Stakeholder deboli:</u> (coinvolgimento <b>doveroso</b> ) alto interesse ma bassa influenza. Sono soggetti che non hanno i mezzi per poter esprimere con forza i propri interessi, coincidono spesso con i destinatari delle politiche	<u>Stakeholder essenziali:</u> (coinvolgimento <b>necessario</b> ) alto interesse e alta influenza rispetto alla politica, quindi forte capacità di intervento sulle decisioni

##### 4.3 CAMPO DI APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

I requisiti della norma UNI EN ISO 9001 sono applicati dalla Città metropolitana di Genova a :

**Progettazione ed erogazione di servizi al cittadino, ad Enti ed al territorio nell'ambito dell'esercizio delle funzioni di competenza.**

#### 4.4 SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ E RELATIVI PROCESSI

Il punto di partenza è stata la reingegnerizzazione dei processi intesi come il modo razionale di rappresentare e organizzare l'attività dell'amministrazione. La scelta è ricaduta sui processi caratterizzanti l'attività dell'ente in base alle competenze reali e in accordo con le missioni individuate nel nuovo schema di bilancio (D.lgs.vo118/2011). Il sistema della qualità della CM di Genova si inserisce nel ciclo della performance definito, anche in un'ottica di *accountability*, con un programma di allineamento e integrazione di tutti gli strumenti di programmazione, controllo, misurazione e valutazione della performance stessa (Figura.1).

L'obiettivo è stato quello di ripensare tutta "la catena di senso" che lega le diverse fasi del processo di elaborazione degli indirizzi e delle strategie dell'ente sino alla loro attuazione e alla valutazione puntuale dei risultati ottenuti e degli effetti prodotti.

Infatti sono oggetto di certificazione del sistema di qualità i processi individuati nell'allegato n.1.

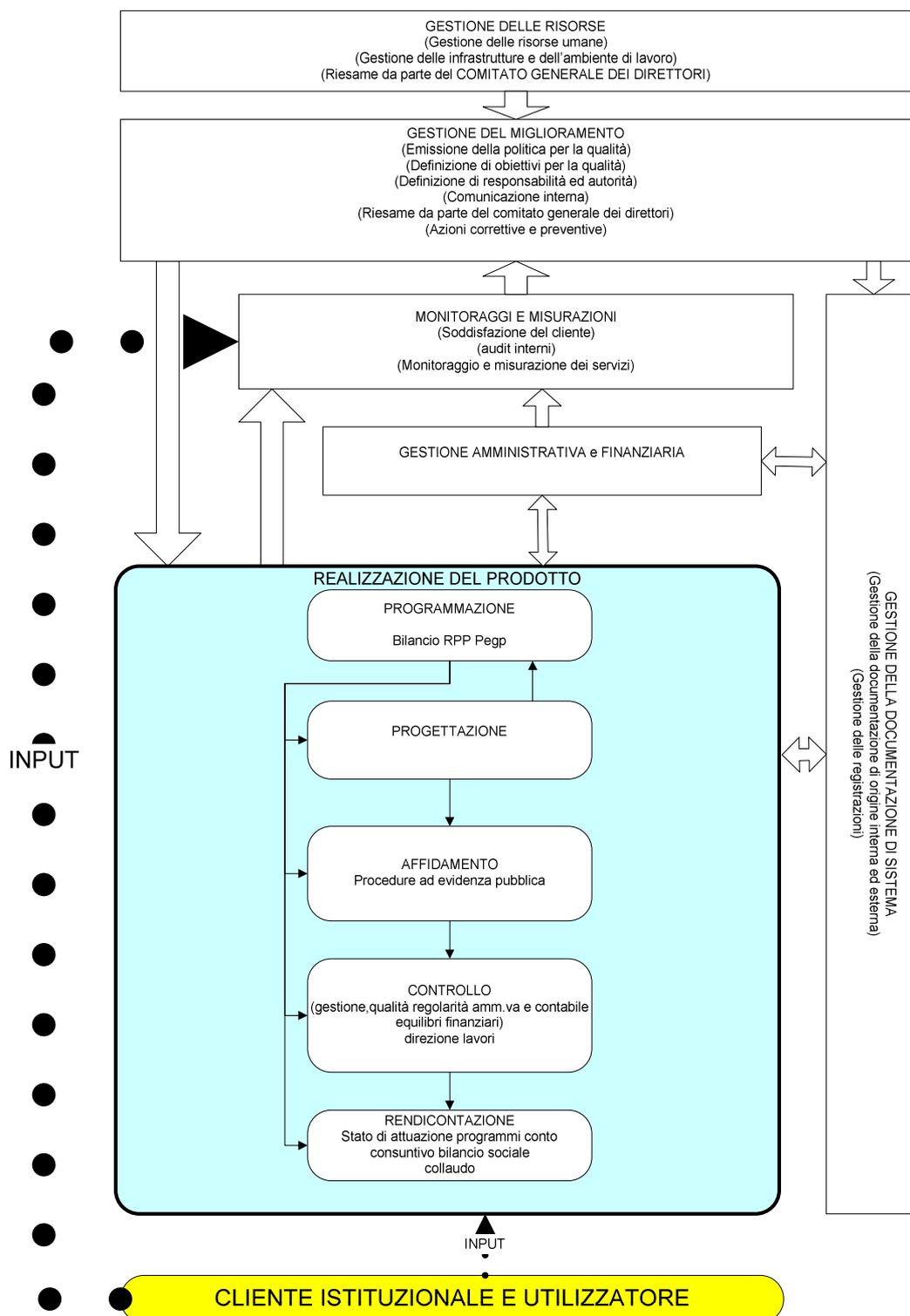
CMGe stabilisce in forma documentata (PEGP, Ist.Op., schede Sportello Semplice)

- gli input necessari ed output attesi da tali processi;
- sequenza e interazione di tali processi;
- criteri e metodi (monitoraggio, misurazioni e valutazione) necessari ad assicurare l'efficace funzionamento e la tenuta sotto controllo di tali processi;
- risorse necessarie dei processi, atte ad assicurarne la disponibilità;
- le responsabilità per tali processi;
- i rischi ed opportunità;
- gli obiettivi di miglioramento dei processi( obiettivi di performance) del sistema di gestione per la qualità.

Figura 01



Si rappresenta schematicamente l'integrazione dei processi dell'Ente





## 5. POLITICA E IMPEGNO

La politica della qualità è definita nelle linee programmatiche di mandato 2018-2022 del Sindaco metropolitano e si basa su alcuni valori orientati all'utenza e precisamente:

- ascolto e attenzione ai bisogni reali di tutti gli *stakeholder*;
- trasparenza, che deve diventare un tratto distintivo di ciascuna scelta dell'Amministrazione;
- semplificazione amministrativa nei rapporti con cittadini ed imprese;
- accountability, per consentire agli *stakeholder* di conoscere e valutare i risultati delle politiche intraprese.

Tale *vision* costituisce un indirizzo per l'alta direzione, nella definizione di tutta la programmazione dell'ente con ricadute sulla performance individuale di tutti i dipendenti, e viene tradotta con:

- le strategie del Piano strategico ( "Ottimizzare i servizi");
- gli obiettivi strategici del DUP (obiettivi 1.01.01 Promuovere la trasparenza, la chiarezza e la visibilità dell'azione amministrativa della CM e dei suoi organi istituzionali, anche in un'ottica di *accountability* e 1.08.01 Preparare la Città metropolitana di Genova alla transizione alla modalità operativa digitale (per semplificare i servizi e per accrescere la fiducia di cittadini e imprese);
- gli obiettivi di performance dei servizi definiti nel PEGP;
- *gli obiettivi del pegg definiti nel programma della trasparenza.*

In tale contesto il mantenimento della certificazione di sistema di gestione per la qualità per la Città metropolitana di Genova è una scelta prioritaria, volta a certificare i processi operativi e i procedimenti nell'ottica di soddisfare le aumentate esigenze di trasparenza dell'azione amministrativa, intesa come accessibilità totale alle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione e degli esiti dell'azione dell'Ente. In questo nuovo contesto la qualità, oltre a verificare la conformità dei processi alla norma UNI EN ISO 9001, prevede un monitoraggio dei tempi e della trasparenza dei procedimenti svolto anche durante gli *audit* interni previsti dal SQ. In questo modo il sistema della qualità costituisce una metodologia per monitorare l'attuazione del PTPCT, contribuendo a migliorare la qualità dei servizi e a prevenire il rischio organizzativo/ corruttivo.

### 5.1 COMUNICAZIONE POLITICA QUALITÀ

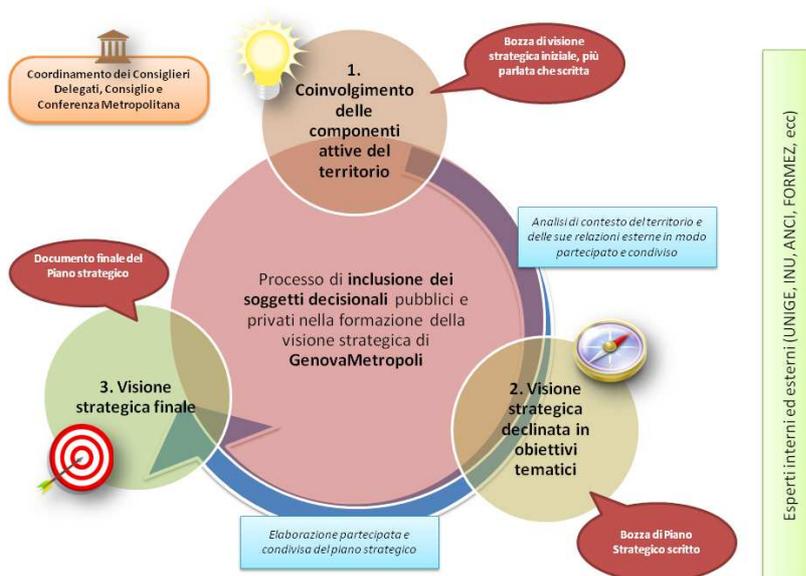
La politica descritta viene divulgata ai soggetti interni ed esterni all'amministrazione attraverso la pubblicazione - sul sito istituzionale nella sezione amministrazione trasparente - delle Linee programmatiche di mandato e del manuale della qualità.

### 5.2 FOCALIZZAZIONE SUL CLIENTE

CMGe ha adottato – tra i primi in Italia – il Piano Strategico e ha già identificato, con la partecipazione di tutti gli *stakeholder*, le proprie aree di impatto (*outcome*) attraverso una valutazione ex ante delle strategie da perseguire.

Come è stato evidenziato nella fig. 1, il Piano strategico ordina e si coordina con gli altri strumenti di programmazione, garantendo una ricaduta sui risultati organizzativi ai fini della valutazione della performance.

Di seguito una rappresentazione del sistema di coinvolgimento degli *stakeholder* nella definizione degli obiettivi, anche in attuazione dell'art. 1 dello Statuto che prevede che "La Città metropolitana informa la sua attività al principio del coinvolgimento e della più ampia consultazione dei comuni, singoli o associati, e delle comunità ricomprese nel suo territorio."



La Città metropolitana di Genova riconosce le seguenti categorie di “clienti”

- Clienti utilizzatori che concorrono alla definizione delle strategie (tutti gli *stakeholder*)
- Clienti che usufruiscono direttamente del servizio erogato (comuni, unioni di comuni, cittadini, enti, società, singoli operatori economici)
- Clienti interni (i soggetti interni alla Città metropolitana che richiedono lo svolgimento di attività rientranti nelle competenze delle diverse Direzioni).

Al fine di individuare e soddisfare sempre meglio le esigenze dei clienti/utenti, in un’ottica di miglioramento continuo, sono stati adottati gli opportuni strumenti di monitoraggio della soddisfazione del cliente definiti nella sezione 8.

### 5.3 LEADERSHIP

Il Direttore/Segretario generale di CMGe è il responsabile del sistema di gestione qualità e in base al regolamento sul Sistema Integrato dei Controlli interni svolge il controllo della qualità al fine di migliorare i servizi di CMGe.

Il Direttore Generale, proprio perché al vertice dell’organizzazione dell’ente promuove l’utilizzo dell’approccio per processi e del *risk-based thinking* e coordina gli altri direttori affinché :

- ❖ siano definiti politica e obiettivi per la qualità e gli stessi siano portati a conoscenza di tutti i livelli dell’organizzazione;
- ❖ siano messe a disposizione le risorse necessarie;
- ❖ il sistema di gestione per la qualità consegua i risultati attesi;
- ❖ si promuova il miglioramento dell’azione attraverso il monitoraggio e l’analisi degli eventuali scostamenti dagli obiettivi di performance organizzativa;
- ❖ siano individuati i rischi di ciascun processo e le misure per contrastarli.

Il direttore generale insieme agli altri direttori (Alta Direzione) provvede infine a verificare l’efficacia del sistema nel perseguire la politica e nel raggiungere gli obiettivi definiti con riesami periodici del sistema stesso, secondo quanto più avanti descritto.



#### 5.4 RUOLI, RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ NELL'ORGANIZZAZIONE

L'organizzazione della Città Metropolitana è rappresentata graficamente nell'Allegato 2. Le Direzioni, rappresentano le strutture apicali dell'ente. Ciascuna Direzione costituisce un insieme di competenze e funzioni omogenee, aggregate per materia, tale da garantire coerenza di programmi e di azioni nel settore di intervento.

Le Direzioni sono articolate in Servizi e Uffici che rappresentano punti di sintesi di responsabilità dei processi dal punto di vista dirigenziale ed operativo.

L'organizzazione di ogni direzione è descritta in un documento articolato secondo il seguente schema:

- a) Missione
- b) Quadro normativo di riferimento
- c) Funzionigramma
- d) Organigramma

Il "Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi" definisce ruoli, responsabilità e rapporti reciproci tra le strutture dell'Ente: [http://dati.cittametropolitana.genova.it/sites/default/files/attigenerali/1\\_ROUS\\_2017\\_04\\_06\\_PartePrimaSeconda.pdf](http://dati.cittametropolitana.genova.it/sites/default/files/attigenerali/1_ROUS_2017_04_06_PartePrimaSeconda.pdf)

Di seguito si evidenziano i ruoli essenziali ai fini della gestione del sistema oggetto del presente Manuale:

##### **Direttore Generale.**

Il Direttore Generale – in qualità di responsabile del Sistema della Qualità come da Regolamento dei Controlli interni -

- assicura che il sistema sia conforme ai requisiti della norma;
- assicura che l'integrità del sistema di gestione della qualità sia mantenuta quando vengono pianificate ed attuate modifiche al sistema stesso;
- riferisce all'alta direzione sulle prestazioni del sistema di gestione per la qualità e su ogni esigenza per il miglioramento.

Egli si avvale della collaborazione dell'Ufficio Controlli Interni, che è responsabile della pianificazione e conduzione degli *audit* interni, della programmazione, dello svolgimento e rendicontazione degli *audit* interni e della gestione dei rapporti con l'ente certificatore.

##### **Alta Direzione**

Il Direttore Generale e i direttori, nell'ambito della seduta del comitato generale di coordinamento tenuta ad intervalli almeno annuali, riesaminano il Sistema di Gestione per la Qualità per assicurarsi che sia idoneo, adeguato ed efficace.

La frequenza dei riesami può aumentare in funzione degli esiti dei riesami precedenti, dei programmi di miglioramento in corso, dei cambiamenti significativi dell'Ente.

In particolare nel riesame si deve verificare la continua adeguatezza della politica della qualità, e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei programmi stabiliti.

Il Comitato dei Direttori assume la <<focalizzazione sul cliente>> come indirizzo che deve guidare l'azione di ciascun responsabile nell'ambito della gestione del sistema di qualità di competenza.

**Direttori e Dirigenti**, responsabili ciascuno per il settore di competenza, assicurano che i processi stiano producendo gli *output* attesi; riferiscono sulle prestazioni del sistema di gestione della qualità (controllo di gestione e controllo della qualità) e sulle opportunità di miglioramento; promuovono le azioni occorrenti al fine di prevenire il verificarsi / ripetersi di non conformità del servizio, del processo, del sistema.

### **I referenti.**

Nell'ambito di ciascuna Direzione, il Direttore può avvalersi di un "referente qualità" cui assegnare compiti di gestione operativa (aggiornamento schede dei procedimenti amministrativi in Amministrazione Trasparente; preparazione per audit interno...)

### **Organigramma**

Allegato 2 – Organigramma Città metropolitana (struttura organizzativa)

## **6. PIANIFICAZIONE**

### **6.1 PIANO DEI RISCHI - AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI E OPPORTUNITÀ**

La metodologia utilizzata per la creazione del c.d. "Registro dei rischi" (**ALLEGATO 1**) dei processi/procedimenti oggetto del sistema della qualità è articolata nelle seguenti fasi:

- identificazione e pesatura dei "rischi specifici" associati a ciascun processo/procedimento, in modo da evidenziare le tipologie e priorità d'azione;
- definizione delle misure organizzative di prevenzione/mitigazione/trattamento del rischio da adottare, con attribuzione della relativa responsabilità ai Dirigenti e individuazione dei termini di realizzazione della misura.

Il calcolo dell'Indice di rischio è effettuato per determinare il livello di ogni singolo rischio individuato e la soglia di accettabilità. L'Indice di rischio è determinato da: Probabilità di accadimento (quantificazione della probabilità che il danno, derivante da un fattore di rischio dato, si verifichi) \* Gravità (stima del potenziale danno derivante da un fattore di rischio dato)

Tabella Probabilità (P)

Valori	Livello	Criteri
1	Improbabile	<ul style="list-style-type: none"><li>- Non sono noti episodi già verificatesi</li><li>- Il rischio si può verificare solo per una concatenazione di eventi improbabili e tra loro indipendenti</li><li>- Il verificarsi di NC sarebbe inaspettato</li></ul>
2	Probabile	<ul style="list-style-type: none"><li>- La mancanza rilevata può provocare un danno anche se non in modo automatico e diretto</li><li>- E' noto qualche episodio in cui alla mancanza è seguito un danno</li><li>- La NC può verificarsi, anche se non in modo automatico</li></ul>
3	Molto probabile	<ul style="list-style-type: none"><li>- Esiste una correlazione diretta</li></ul>

		<p>tra la mancanza rilevata e il verificarsi del danno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sono noti episodi in cui il rischio ha generato NC</li> <li>- Il verificarsi di NC non sarebbe inaspettato</li> </ul>
--	--	---

Tabella entità della Gravità (G)

Valore	Livello	Criteri
2	Bassa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situazione che genera osservazioni e/o raccomandazioni</li> <li>- Situazione che ha effetti sul sistema rapidamente reversibili</li> </ul>
4	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situazione che genera osservazioni e/o raccomandazioni sui processi e con debole impatto sul sistema</li> <li>- Situazione che genera NC minore su alcuni processi e con alto impatto sul sistema</li> </ul>
6	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situazione che genera NC su molti processi</li> <li>- Situazione che ha alto impatto sul sistema</li> </ul>

Tabella matrice di analisi del Rischio (R= P\*G)

PROBABILITÀ	GRAVITÀ		
	2	4	6
1	2	4	6
2	4	8	12
3	6	12	18



Analogamente a quanto previsto per la valutazione del rischio in materia di anticorruzione e trasparenza, il SGQ prevede i seguenti valori in tema di ponderazione del rischio :

R basso = 2 - 4

R medio = 6 - 8

R alto = >8

## **6.2 OBIETTIVI PER LA QUALITÀ E PIANIFICAZIONE DEL LORO RAGGIUNGIMENTO**

La Città metropolitana di Genova assicura che, per tutti i livelli dell'organizzazione, siano definiti obiettivi per la qualità, compresi quelli necessari a soddisfare i requisiti dei singoli processi.

La definizione degli obiettivi avviene con le modalità previste dagli artt. 6 e 16 del Regolamento di contabilità in occasione della predisposizione del bilancio annuale e pluriennale.

Gli obiettivi sono misurabili e raccolti, unitamente alle risorse necessarie a conseguirli, nel PEGP che rappresenta il Piano annuale degli obiettivi e della performance ed è approvato dal Sindaco metropolitano su proposta del Direttore Generale.

Il PEGP è articolato per Centri di responsabilità relativi al dirigente con posizione apicale.

Sulla base del PEGP, i responsabili delle Direzioni definiscono gli obiettivi assegnati ai Dirigenti che coincidono con gli indicatori di risultato delle attività di loro competenza mentre per il restante personale coincidono con l'intero processo PEGP a cui sono assegnati. Gli obiettivi sono comunicati annualmente con la scheda "assegnazione obiettivi".

Lo stato di avanzamento dell'attuazione degli obiettivi viene rilevato a cadenze predefinite (almeno due volte all'anno).

Gli obiettivi espressi nel PEGP, coerenti con la Politica per la Qualità, sono riesaminati ed analizzati periodicamente ed eventualmente modificati laddove risultino inadeguati in base a mutate condizioni interne e/o esterne

Il sistema di gestione qualità e tutti i processi che rientrano nel campo di applicazione del sistema stesso, derivano dalla pianificazione attuata dalla Città metropolitana di Genova.

Tale pianificazione comprende:

- o la definizione dei processi del sistema di gestione per la qualità e la disponibilità di procedure ed istruzioni che precisano la sequenza delle attività, le loro connessioni, i riferimenti ai documenti operativi prescrittivi e di registrazione, i dati in entrata ed i dati in uscita;
- o la definizione e la pianificazione delle risorse necessarie, quindi l'indicazione di particolari requisiti di addestramento e di esperienza del personale, l'indicazione di strumenti e documenti da utilizzare per la realizzazione del servizio e per i controlli, l'indicazione dei requisiti dell'ambiente di lavoro;
- o la definizione e la verifica delle attività di miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità.

La Città metropolitana di Genova assicura che il Sistema di Gestione per la Qualità sia mantenuto efficacemente anche quando vengono pianificate e attivate modifiche al sistema stesso. L'Alta Direzione provvede affinché nel periodo che intercorre fra una proposta di modifica e la formalizzazione della stessa, non si creino vuoti di responsabilità o incertezze sulle modalità di gestione dei processi.

## **6.3 PIANIFICAZIONE DELLE MODIFICHE**

La pianificazione delle modifiche al sistema avviene attraverso :

- l'aggiornamento annuale dei documenti di programmazione;
- il monitoraggio (report) sullo stato di attuazione dei documenti di programmazione;
- l'analisi degli esiti dei controlli interni;



- Il riesame della direzione

## **7. SUPPORTO**

### **7.1 RISORSE**

Nei documenti di programmazione di CMGe si definiscono le risorse necessarie per il mantenimento e il miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità. Il PEGP, è il documento fondamentale in cui vengono individuati, esplicitati e assegnati ai dirigenti gli obiettivi di gestione, unitamente alle dotazioni umane, strumentali e finanziarie necessarie. Il PEGP è strettamente collegato al bilancio di cui costituisce lo sviluppo in termini di gestione e di rendicontazione.

#### **7.1.1 RISORSE UMANE**

Il Piano della manodopera - approvato dal Sindaco metropolitano - è lo strumento gestionale attraverso cui viene assicurata la programmazione e gestione del personale e il controllo della spesa.

Il piano è impostato su base triennale con una specificazione annuale in termini gestionali ed è la sintesi di un lavoro di programmazione, di accertamento dei bisogni, di confronto con le strutture e le Organizzazioni Sindacali, di razionalizzazione, in rapporto ai vincoli di bilancio e alle priorità dell'amministrazione.

Ai sensi del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, la predisposizione del piano della manodopera è assegnata alla Direzione Amministrazione, la quale predispone anche il piano di formazione annuale e pluriennale.

Sulla base di quanto previsto dal ROUS, il Dirigente ha autonomia nella gestione delle risorse assegnate e, in particolare:

- definisce l'assetto organizzativo interno (microstruttura, ripartizione delle funzioni e delle competenze), di concerto con la direzione dello sviluppo organizzativo;
- attua le politiche di valorizzazione e sviluppo delle risorse umane con le modalità previste dall'ordinamento vigente e programmate dall'Ente, nei limiti di spesa per il personale consentiti e dai budget assegnati;
- definisce la partecipazione del personale assegnato alle iniziative di formazione e aggiornamento professionale.

Attraverso questi strumenti l'amministrazione è in grado di procedere alla razionalizzazione dei processi destinando le giuste risorse, di aumentare i livelli di professionalità del personale attraverso una formazione mirata anche on the job, con l'intento di migliorare l'intero sistema e soprattutto i singoli servizi a cittadini e imprese.

#### **7.1.2 INFRASTRUTTURA**

La Città metropolitana di Genova definisce e rende disponibili le infrastrutture necessarie per lo svolgimento delle proprie attività e l'erogazione di servizi conformi ai requisiti definiti.

Nella gestione delle infrastrutture destinate a fini istituzionale sono rispettivamente competenti il Servizio Edilizia per la manutenzione dei beni immobili; l'Ufficio Provveditorato ed economato per beni mobili, utenze e leasing; il Servizio Sistemi Informativi per le dotazioni hardware e software; l'Ufficio Gestione mezzi per quanto concerne il parco veicoli.

I Responsabili di Direzione e di Servizio sottopongono a monitoraggio costante le infrastrutture per verificarne l'idoneità e per porre in essere le misure che si rendessero necessarie nelle ipotesi di riscontrata inadeguatezza, previa condivisione delle misure stesse con le Direzioni competenti.



### 7.1.3 AMBIENTE PER IL FUNZIONAMENTO DEI PROCESSI

La Città metropolitana di Genova ha costituito al proprio interno il "**Comitato unico di garanzia**" per le pari opportunità la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, che contribuisce, tra le altre cose, all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori.

Ha adottato il Codice di comportamento dei dipendenti, per stimolare l'adozione di regole di comportamento e prassi dirette a creare un ambiente di lavoro in cui tutti rispettino le norme di condotta etica sia nei rapporti esterni che nelle relazioni interne all'organizzazione. (<http://dati.cittametropolitana.genova.it/it/dataset/atti-general?page=1>)

Definisce nel ROUS le attività e le responsabilità necessarie alla prevenzione e alla sicurezza sul lavoro conformemente a quanto previsto dal decreto legislativo 9 aprile 2008 n. 81 e s.m e i.

### 7.1.4 RISORSE PER IL MONITORAGGIO E LA MISURAZIONE

Il Regolamento sul sistema integrato dei controlli interni di CMGe definisce e disciplina il controllo della qualità (art.9), che ha lo scopo di monitorare la qualità dei servizi erogati, il rispetto dei tempi dei procedimenti, la trasparenza e l'accesso.

Tale controllo sui servizi erogati dall'ente, si inserisce nell'ambito delle attività relative al controllo di gestione. Il controllo viene svolto tramite:

- a. i *report* periodici del controllo di gestione che devono valutare l'efficacia del servizio attraverso il monitoraggio degli indicatori di processo inseriti nel PEGP;
- b. il monitoraggio dei tempi, della trasparenza e dell'accesso ai procedimenti svolto anche durante gli *audit* interni previsti dal sistema di qualità;
- c. la verifica della conformità dei processi alla norma UNI EN ISO 9001.

Il regolamento citato ha individuato il **Direttore Generale quale** responsabile del controllo qualità che si avvale dell'**Ufficio Controlli interni**, per l'attività di controllo e per la redazione di *report* periodici.

Al processo di monitoraggio e misurazione partecipano anche i Responsabili degli uffici che utilizzano specifici dispositivi di misura (es strumenti di misura quali manometro, calibri ecc.), al fine di programmare gli eventuali interventi che si rendessero necessari. Per gli strumenti dove è possibile, la taratura è effettuata a fronte di campioni riconosciuti a livello internazionale (SIT); qualora ciò non sia possibile è comunque previsto il rilascio di un certificato di taratura rilasciato dal fornitore ovvero si procede a verifica di taratura interna conformemente alle indicazioni di cui all'istruzione relativa.

I responsabili d'ufficio provvedono alla custodia degli strumenti di misura loro assegnati, in modo da evitarne il danneggiamento ed in ogni caso in modo da segnalare eventuali malfunzionamenti o situazioni che possano compromettere l'affidabilità delle misure. Provvedono altresì alla conservazione delle registrazioni relative alle tarature ed alle verifiche delle apparecchiature.

Qualora la taratura venga effettuata attraverso l'affidamento di consulenze specialistiche che richiedono l'utilizzo di strumenti di misurazione, il presente punto della norma si ritiene egualmente applicabile e sono i Responsabili dei Servizi che individuano le misurazioni necessarie, nonché le tipologie di controlli e le relative misure, indicando nel bando di gara per l'affidamento delle consulenze, le caratteristiche degli strumenti e la relativa taratura richiesta.

CMGe prevede, per alcuni servizi quali manutenzione degli edifici scolastici ed erogazione dei corsi di formazione rivolti al personale interno, strumenti di *customer satisfaction* che consentono di monitorare il livello di gradimento degli utenti.

Il controllo di verifica della conformità dei processi alla norma UNI EN ISO 9001 può essere svolto da un ente esterno e in tal caso è un controllo di secondo livello.



#### 7.1.5 CONOSCENZA ORGANIZZATIVA

L'ente definisce le conoscenze necessarie per conseguire la conformità dei servizi erogati e per garantire il rispetto dei requisiti attraverso:

- o norme e regolamenti
- o pubblicazione di dati e documenti nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale
- o sistema informativo gestionale (banche dati, Pigreco, cielonext, executrack, gestione informatica documentale, scrivania virtuale, sw di settore ecc.)
- o istruzioni operative della qualità
- o Registro dei rischi organizzativi e corruttivi dei processi

Per acquisire conoscenze supplementari, l'ente si basa su risorse interne - attraverso l'esperienza maturata, l'analisi degli errori, il risultato dei miglioramenti ottenuti nei processi e nei servizi – e su risorse esterne, attraverso il reperimento di standard e norme, la partecipazione a corsi e convegni e la raccolta di conoscenze e dati da clienti e fornitori.

#### 7.1.6 COMPETENZA

Con il Piano della manodopera (cfr. 7.1), CMge pianifica le assunzioni mirate ad acquisire competenze professionali necessarie allo svolgimento delle funzioni istituzionali.

Inoltre la Direzione Amministrazione, in collaborazione con i Responsabili di Direzione e di Servizio, provvede affinché il personale che svolge attività che influenzano (direttamente o indirettamente) la conformità ai requisiti del servizio sia competente sulla base di un adeguato grado di istruzione, formazione - addestramento, abilità ed esperienza.

A tal fine CMGe:

- ❖ valuta le esigenze di competenza (istruzione, abilità, esperienza, formazione, addestramento) in funzione del ruolo e delle responsabilità assegnate, anche attraverso le valutazioni individuali che annualmente vengono formulate nella scheda di performance dei dipendenti;
- ❖ cura la redazione annuale di un "Piano di formazione del personale" che richiama i dati di consuntivo del periodo precedente, le informazioni sulle risorse e le strutture, le principali necessità emerse, fornendo una pianificazione delle attività per l'anno di riferimento;
- ❖ fornisce l'addestramento e assicura la formazione necessari per raggiungere gli obiettivi prefissati, mantenendo appropriate registrazioni.

CMge intraprende ogni altra azione per acquisire le necessarie competenze attraverso incarichi di consulenza, studio e ricerca secondo le modalità di cui al ROUS.

#### 7.2 CONSAPEVOLEZZA E COMUNICAZIONE

Il sistema della qualità si inserisce nel ciclo della performance organizzativa e individuale dell'Ente. Tutti i dipendenti, compresi i dirigenti, concorrono alla realizzazione della performance dell'Ente, attraverso l'assegnazione ai processi e ai progetti individuati nel PEGP.

L'assegnazione degli obiettivi ai dipendenti quindi costituisce occasione anche per conoscere :

- ruoli e responsabilità di ognuno rispetto alla qualità;
- leggi e norme tecniche cogenti;
- l'influenza della propria attività lavorativa sul miglioramento del servizio reso;



- le possibili conseguenze delle attività eseguite in modo differente da quanto indicato nei documenti prescrittivi del Sistema di Gestione per la Qualità (Manuale Qualità, procedure ed istruzioni).

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale consentono il miglioramento della qualità dei servizi offerti alla collettività e devono costituire opportunità di crescita delle competenze professionali dei dipendenti della Città metropolitana di Genova,

L'Amministrazione garantisce inoltre la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance organizzativa e individuale, sia nei confronti dei cittadini, sia nei confronti dei propri dipendenti, attraverso la pubblicazione di queste informazioni in Amministrazione Trasparente.

Per quanto riguarda la **comunicazione interna**, le strutture di staff e di supporto, nell'ambito dei propri settori di intervento, sviluppano procedure e sistemi di comunicazione idonei a favorire la circolazione delle informazioni all'interno dell'Ente, attraverso la *intranet* aziendale, il sito istituzionale, la scrivania virtuale. CMGe prevede inoltre la conferenza dei dirigenti e la conferenza di servizio, le cui funzioni e scopi sono previsti agli artt. 53 e 54 del ROUS.

La **comunicazione esterna** alle parti interessate avviene in particolare attraverso:

- l'attuazione del percorso partecipativo del Piano strategico che consente la definizione e condivisione delle strategie, obiettivi e progetti di CMGe;

- i servizi on line di Sportello Semplice dove cittadini e imprese possono conoscere ogni aspetto relativo ai servizi ed alla qualità dei medesimi.

L'organigramma dell'Ente ha individuato nell'ambito della propria organizzazione un Ufficio "Pianificazione strategica" deputato alla predisposizione del Piano della Comunicazione dell'Ente, che dovrà essere attuato in collaborazione con l'Ufficio Comunicazione.

### 7.3 INFORMAZIONI DOCUMENTATE

#### 7.3.1 GENERALITÀ

CMGe ha definito la documentazione necessaria per stabilire, attuare e tenere aggiornato il SQ e per sostenere un'efficace ed efficiente operatività dei propri processi.

La documentazione utilizzata comprende:

- Documentazione prescrittiva del sistema di gestione per la qualità, quale: manuale di gestione per la qualità; procedure per la gestione del sistema qualità secondo norme UNI; documenti per la pianificazione, attuazione e controllo dei processi (istruzioni op monitoraggi su obiettivi attraverso il PEGP ed il PTPCT); moduli per le registrazioni della qualità, secondo Ist.Op.;

- Documentazione tecnico-normativa, quale: regolamenti, deliberazioni di organi collegiali e monocratici, documentazione di origine esterna a carattere normativo/legislativo, norme tecniche.

- Documentazione a carattere operativo (linee guida, libretti di istruzione ecc.).

#### 7.3.2 GESTIONE INFORMAZIONI DOCUMENTATE

Le modalità di creazione, controllo e aggiornamento delle informazioni documentate sono illustrate nella procedura relativa del SQ.

In tale procedura è descritta la struttura documentale del sistema, nonché le modalità adottate per garantirne la corretta gestione. In particolare sono stati analizzati e definiti i criteri per approvare i documenti ai fini della loro validità, riesaminare i documenti ed eventualmente revisionarli, se necessario, garantendo il continuo funzionamento del sistema di gestione per la qualità, consentire in ogni istante una immediata identificazione dello stato di revisione, di validità e di modifiche subite nel tempo dai documenti, rendere disponibili presso tutti gli operatori i documenti necessari per lo svolgimento delle attività previste, consentire la salvaguardia e la leggibilità dei documenti nel tempo, identificare i documenti superati, gestire nel loro complesso l'identificazione e la distribuzione dei pertinenti documenti di origine esterna. Nella stessa procedura sono definiti anche i criteri per la gestione delle registrazioni della qualità, in particolare per



definire le modalità di controllo necessarie per l'identificazione, l'archiviazione, la protezione, il reperimento, la conservazione e le modalità di eliminazione.

## **8. ATTIVITA' OPERATIVE**

### **8.1 PIANIFICAZIONE E CONTROLLO OPERATIVI**

La pianificazione dei processi è attuata attraverso l'uso dei seguenti strumenti:

- PEGP, Piano della manodopera;
- istruzioni di lavoro specifiche per tutti i processi identificati (Ist.op.);
- software di lavoro.

Attraverso tale pianificazione, l'ente definisce:

- o le caratteristiche e requisiti di qualità del servizio, secondo il quadro normativo di riferimento;
- o i processi necessari alla realizzazione del prodotto, le fasi del processo condizionanti la conformità del prodotto, i criteri e le modalità con cui il processo deve essere condotto, l'uso corretto degli strumenti disponibili e dei documenti previsti, i tempi standard di realizzazione;
- o i sistemi di gestione dei processi, l'utilizzo delle risorse, le correlazioni fra i processi relativi alla realizzazione dei prodotti;
- o i dati in ingresso previsti per la corretta attuazione del processo ed i dati in uscita quali esito delle attività svolte;
- o i documenti prescrittivi che istruiscono sulla corretta esecuzione e conduzione del processo;
- o le attività di controllo del servizio erogato ed i relativi criteri di accettazione;
- o le adeguate registrazioni per assicurare la corretta pianificazione, esecuzione e monitoraggio dei processi di realizzazione dei prodotti e per fornire evidenza che i processi realizzativi e i prodotti risultanti soddisfano i requisiti richiesti.

### **8.2 REQUISITI PER I PRODOTTI E PER I SERVIZI**

#### **8.2.1 COMUNICAZIONI CON IL CLIENTE**

Nei confronti dei clienti che hanno richiesto un prodotto/servizio, CMGe, in osservanza a quanto disposto da:

- Legge 7 agosto 1990, n. 241 e s.m e i. "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi";
- Decreto del Presidente della Repubblica 27 giugno 1992, n. 352 "Regolamento per la disciplina delle modalità di esercizio e dei casi di esclusione del diritto di accesso ai documenti amministrativi, in attuazione dell'art. 24, comma 2, della legge 7 agosto 1990, n. 241, recante nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi";
- Legge regionale 8 del 06 giugno 1991 "Norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi"
- D.Lgs. 33/2013 e s.m.e i. "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni",

attua il processo di comunicazione attraverso lo strumento "Sportello Semplice" del sito istituzionale, che fornisce ogni dettaglio sui servizi offerti (modalità di accesso, orari, costi, informazioni generali, responsabile del procedimento, contatti) e attraverso la sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, che assicura ai clienti l'accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e i servizi erogati dall'Ente e fornisce altresì un elemento fondamentale di valutazione della performance e del raggiungimento degli obiettivi fissati.

La comunicazione con i Clienti avviene anche informalmente tramite e-mail o telefono.

CMGe riceve le richieste di informazioni sul prodotto, le informazioni di ritorno dagli utenti ed i reclami utilizzando i canali di comunicazione sopraindicati e mediante l'URP (Ufficio Relazioni con il Pubblico).



## 8.2.2 DETERMINAZIONE DEI REQUISITI RELATIVI AL PRODOTTO

Nell'assolvimento delle proprie attività la Città metropolitana di Genova ha individuato Clienti Utilizzatori e Clienti Istituzionali, cui deve rispondere in termini di analisi delle esigenze e conseguente soddisfazione.

I requisiti del prodotto scaturiscono da prescrizioni di carattere cogente.

I requisiti presi in considerazione sono dunque definiti:

- nelle fonti normative che disciplinano le materie di competenza dell'ente;
- negli Atti di indirizzo prodotti da CMGe nell'ambito della propria autonomia regolamentare;
- nei contratti di natura pubblica e privata stipulati con soggetti esterni sia pubblici che privati.

## 8.2.3 RIESAME DEI REQUISITI RELATIVI AL PRODOTTO

Nel caso dei prodotti/servizi erogati dalla Città metropolitana di Genova non è possibile effettuare il riesame dei requisiti direttamente con ogni cliente, in quanto i prodotti/servizi offerti dall'Amministrazione sono stabiliti unilateralmente sulla base dei requisiti cogenti delle leggi applicabili.

La Città metropolitana di Genova si mantiene costantemente aggiornata relativamente agli input derivanti dalla normativa vigente e provvede ad erogare servizi conformi sia per quanto riguarda i tempi sia per quanto concerne le modalità operative, avendo definito struttura e risorse necessarie e avendo pianificato opportunamente l'attività.

Nel caso di emissione di nuova normativa o modifica/integrazione di normativa in vigore, i Responsabili di Direzione e di Servizio avvalendosi dei propri collaboratori, provvedono alle seguenti valutazioni:

- verifica dell'applicabilità della normativa alla realtà territoriale di competenza;
- fattibilità tecnica;
- risorse necessarie (personale, strumentazione, ecc.);
- necessità di modifiche ed aggiornamenti a documenti.

In occasione di emissione di nuova normativa o modifica/integrazione di normativa in vigore, si provvede inoltre ad informarne il personale interessato mediante comunicazioni su Intranet e curandone l'aggiornamento a mezzo di pianificazione di formazione *ad hoc*.

## 8.3 PROGETTAZIONE E SVILUPPO

### 8.3.1 GENERALITA'

L'attività di progettazione e sviluppo messa in atto da CMGe riguarda ambiti diversi: Pianificazione Strategica e Gestione del Territorio, Ambiente, Viabilità e Trasporti, Edilizia, Sviluppo Economico, Istruzione.

Tutta la documentazione prodotta nell'ambito dello sviluppo dei progetti ed in particolare i documenti contenenti i dati e requisiti di base, gli elaborati ed i documenti tecnici, grafici ed amministrativi prodotti, nonché le verifiche ed i riesami sono gestiti in accordo a quanto indicato dalle specifiche Ist. Op. elaborate da CMGe, dal Codice degli appalti, dalle istruzioni specifiche di programmi nazionali e internazionali di finanziamento di progetti.

Le modalità e le responsabilità connesse alla pianificazione, sviluppo, controllo e modifica della progettazione sono descritte nelle relative istruzioni operative.



### 8.3.2 PIANIFICAZIONE DELLA PROGETTAZIONE

Per ogni progetto, il Responsabile del Progetto elabora un documento al fine di pianificare lo sviluppo della progettazione.

Il Responsabile del Progetto elenca le fasi, compreso riesame, verifica e validazione, in cui è suddiviso il progetto ed è indicato il responsabile dello sviluppo di ogni singola fase.

Il Responsabile del Progetto provvede al coordinamento delle diverse attività ed aggiorna il documento man mano che evolve la progettazione.

I responsabili dello sviluppo della progettazione delle singole fasi, interni o esterni, si interfacciano direttamente con il Responsabile del Progetto e le informazioni sono trasmesse in forma documentata e riesaminate prima del loro invio.

La pianificazione viene inclusa e monitorata nei documenti di programmazione dell'Ente quali Piano strategico, DUP e PEGP.

### 8.3.3 INPUT DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

Gli input della progettazione di CMGe derivano dal programma di mandato del Sindaco metropolitano, e dal piano strategico che ordina e si coordina col piano territoriale generale e con gli altri documenti di progettazione.

Il Responsabile del Progetto raccoglie in apposito documento tutti i dati relativi alla progettazione, che definiscono le caratteristiche del progetto da realizzare, gli eventuali vincoli di realizzazione, gli eventuali requisiti prescritti da legge. Il documento contenente i dati ed i requisiti è conservato.

Il Responsabile del Progetto, prima di dare inizio alla progettazione vera e propria, riesamina i dati e requisiti di base.

### 8.3.4 CONTROLLI DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

Al fine di assicurare il controllo sul processo di progettazione e sviluppo l'ente individua in primis i risultati da conseguire, quindi mette in atto ulteriori fasi, quali:

**1** il riesame della progettazione al fine di:

- valutare la capacità dei risultati della progettazione di soddisfare i requisiti;
- identificare eventuali problemi e proporre le azioni necessarie atte alla risoluzione degli stessi.

Il Responsabile del Progetto, in fase di pianificazione, individua in quale momento del processo di progettazione debbano essere svolti i riesami.

Gli argomenti e gli elaborati riesaminati, le conclusioni raggiunte, le eventuali azioni da intraprendere ed i responsabili delle stesse sono registrati e documentati in un apposito verbale nel quale sono anche richiamati i partecipanti al riesame.

**2** la verifica della progettazione per accertare che i risultati della progettazione soddisfino i dati e requisiti di base.

Il Responsabile del Progetto, in fase di pianificazione, individua in quali fase del processo di progettazione debbano essere svolte le verifiche alle quali partecipano i responsabili delle fasi interessati.

La verifica è eseguita attraverso l'esame del contenuto degli elaborati e, per quanto applicabile, confrontando il progetto con altri similari, attraverso l'esecuzione di calcoli alternativi ecc..

In un apposito verbale sono registrati l'esito delle verifiche, i criteri e le modalità seguite per la loro esecuzione nonché gli eventuali provvedimenti adottati per apportare le correzioni che si rendessero necessarie.

**3** la validazione della progettazione è eseguita al termine del processo, dopo l'espletamento delle attività progettuali, al fine di verificare che quanto progettato sia stato in grado di soddisfare i requisiti per l'applicazione specificata.

I controlli sono attuati a mezzo dei report di monitoraggio dei documenti di programmazione, DUP/PEGP, e degli *audit* interni della qualità e del controllo esterno (controllo di secondo livello) da parte dell'ente responsabile di un programma (nazionale /internazionale) che finanzia progetti di CMGe.

Gli esiti di tali controlli sono conservati nei fascicoli informatici relativi ai progetti.

#### 8.3.5 OUTPUT DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

I risultati della progettazione sono espressi in documenti determinati dal Responsabile del Progetto in fase di pianificazione della progettazione.

I criteri in base ai quali i risultati della progettazione sono giudicati accettabili ed adeguati sono definiti nei dati e requisiti di base; ove necessario è definito il contenuto tipico delle tipologie degli elaborati in cui sono espressi i risultati della progettazione.

Nei risultati della progettazione sono definiti o richiamati i criteri in base ai quali le attività realizzative, i controlli e le prove sono giudicate accettabili.

Ogni elaborato, prima che sia emesso, è verificato dal responsabile della fase al fine di accertare il soddisfacimento dei requisiti di base.

#### 8.3.6 MODIFICHE DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

Le modifiche della progettazione, opportunamente identificate, vengono, a seconda dei casi, riesaminate, verificate e tenute sotto controllo dal Responsabile del Progetto e da questi approvate.

Qualora si rendessero necessarie modifiche durante l'esecuzione delle attività, il riesame delle modifiche comprende la valutazione degli effetti che tali modifiche potrebbero produrre sulle attività stesse.

I risultati delle modifiche e le registrazioni delle eventuali azioni necessarie sono conservati come informazioni documentate.

### **8.4 CONTROLLO DI PROCESSI, PRODOTTI E SERVIZI FORNITI DALL'ESTERNO**

#### 8.4.1 GENERALITA'

Le procedure di approvvigionamento di lavori, beni e servizi sono definite dalle leggi e dai regolamenti vigenti.

L'attività di approvvigionamento si svolge essenzialmente attraverso due modalità:

- acquisti tramite appalto pubblico, curati dall' Ufficio procedure di gara e dall'Ufficio contratti secondo apposite istruzioni operative le cui registrazioni sono gestite in conformità alla PRO 4.2.3
- acquisti tramite procedure negoziate che prevedono anche il ricorso al MEPA.

I procedimenti per l'acquisizione di lavori, beni e servizi sono disciplinati dal codice degli appalti, dal Regolamento degli acquisti in economia aggiornato con Delibera di Giunta 11/10/2011 n. 146 ed in particolare, dalla Determinazione del Sindaco metropolitano n. 222/2016, con cui :

- si individua la Direzione Amministrazione come centrale di acquisto generale per beni e servizi;
- si individua la Direzione Territorio e Mobilità quale centrale di acquisto tecnica per i lavori stradali e quale centrale di acquisto periferica per gli approvvigionamenti di beni e servizi strumentali agli interventi di manutenzione in gestione diretta;
- si individua la Direzione Sviluppo economico e sociale quale centrale di acquisto tecnica per i lavori di edilizia e quale centrale di acquisto periferica per gli approvvigionamenti di beni e servizi informatici;
- si autorizzano le Direzioni all'acquisizione autonoma di beni e servizi mediante strumenti aggregati (Convenzioni, Accordi quadro, MEPA) e mediante affidamento diretto o procedura negoziata per affidamenti



di valore pari o inferiore ai 40.000 € e di lavori per affidamenti di valore pari o inferiore a 150.000 €, nel rispetto del Codice appalti come modificato dal D.Lgs. 56/2017 e fermi restando gli ambiti di competenza di cui ai punti precedenti e la necessità di coordinarsi con la Stazione Unica Appaltante, quale soggetto aggregatore, per verificare la possibilità di eventuali iniziative di acquisto in forma aggregata anche con altre amministrazioni

Relativamente agli approvvigionamenti che avvengono con procedure aperte, ristrette, negoziate gestite dall'ufficio procedure di gara della Città metropolitana di Genova, in applicazione delle disposizioni normative la selezione e valutazione dei fornitori avviene applicando le procedure pubbliche definite dalla normativa e descritte nelle istruzioni operative riferite al processo Gestire appalti e contratti.

Relativamente agli acquisti che avvengono tramite Consip (Mercato elettronico) la selezione e valutazione del fornitore è eseguita da Consip spa (Concessionaria Servizi Informativi Pubblici) che nell'ambito del programma di razionalizzazione degli acquisti della PA svolge una attività finalizzata al monitoraggio delle forniture di beni e servizi erogati dai fornitori aggiudicatari delle convenzioni. Consip attraverso un organismo di ispezione specifico svolge una verifica puntuale delle prestazioni al fine di assicurare il rispetto dei livelli di servizio e degli adempimenti contrattuali e si serve dei risultati per rivalutare i fornitori che sono iscritti al portale degli acquisti in rete.

In tutti gli altri casi CMGe svolge la valutazione del fornitore mediante l'analisi dell'esito della prestazione: in caso di assenza di non conformità il fornitore potrà essere ricontattato per futuri affidamenti, in caso di presenza di non conformità, debitamente registrate in ossequio al punto 8.3 del presente manuale, il fornitore verrà escluso da future procedure di affidamento ai sensi delle leggi vigenti, con segnalazione all'Autorità di Vigilanza per i contratti pubblici, consultabile sul sito <http://www.avcp.it/portal/public/classic/>

#### 8.4.2 TIPO ED ESTENSIONE DEL CONTROLLO

I RUP che acquistano un prodotto, al fine di garantire la conformità di quanto fornito ai requisiti richiesti, specificano nei documenti di acquisto le modalità di verifiche che intendono attuare in fase di ricevimento dei prodotti e in fase di somministrazione dei servizi. Tali modalità di verifica mutano in ragione della natura e/o della complessità delle forniture, e vengono definite anche in relazione dell'affidabilità mostrata dal fornitore stesso in precedenti rapporti contrattuali.

Qualora vengano riscontrate gravi carenze di tipo tecnico, qualitativo, economico ed organizzativo, i Servizi provvedono all'applicazione di quanto previsto nel contratto in termine di penali e/o risoluzioni e recessi contrattuali.

#### 8.4.3 INFORMAZIONI AI FORNITORI ESTERNI

Con il programma biennale di forniture e servizi (ex art. 21 del D.Lgs. 50/2016) CMGe approva la programmazione, con aggiornamento annuale degli acquisti di beni e servizi di importo unitario stimato pari o superiore a 40.000 euro. Tale programma è pubblicato sul sito istituzionale di CMGe, sul sito informatico del ministero delle Infrastrutture e Trasporti e dell'Osservatorio.

I referenti per gli acquisti di ogni Direzione e i responsabili degli uffici provvedono alla definizione delle richieste per l'acquisto di beni e servizi aventi influenza sulla qualità e le trasmettono, tramite i canali e le procedure interne dell'Ente, alle Direzioni/Servizi competenti.

Per l'acquisto di cancelleria, arredi, vestiario, attrezzature ufficio e beni di rappresentanza, le caratteristiche del prodotto sono definite nelle "Richieste di Approvvigionamento" (RAP) gestite dal Servizio Patrimonio - Ufficio provveditorato ed economato. Per quanto concerne queste forniture si ritiene che le stesse non siano da considerarsi critiche per l'impatto che hanno sul prodotto/servizio erogato dalla Città metropolitana pertanto non sono soggette a procedure di selezione e valutazione del fornitore.

Le richieste inviate al Servizio Sistemi Informativi per quanto concerne il materiale informatico sono effettuate mediante l'utilizzo di apposito programma informatico "Vega". Gli acquisti di tali attrezzature avvengono tramite ricorso al Mercato elettronico della PA che svolge per conto degli acquirenti attività di selezione e valutazione dei fornitori iscritti. Pertanto non sono soggette a ulteriori procedure di selezione e valutazione del fornitore.



Gli acquisti svolti dalla centrale di acquisto per l'acquisizione dei lavori e la realizzazione delle opere pubbliche tramite procedure in economia, sono gestite con istruzioni operative dedicate .

Normalmente le caratteristiche tecnico/qualitative del prodotto/servizio da fornire, sono definite nei documenti di acquisto (contratto/ordine, Capitolato Speciale d'Appalto, ecc.) e negli eventuali documenti di progetto ad essi allegati.

In tali documenti, per quanto applicabile alla specifica fornitura, sono definiti:

- Il tipo, la quantità e le caratteristiche della fornitura;
- le leggi, le norme ed i regolamenti applicabili;
- le specifiche, i controlli ed i collaudi previsti, ecc.;
- le indicazioni per la qualificazione dei procedimenti e dei processi;
- le indicazioni per la qualificazione delle apparecchiature;
- i requisiti per la qualificazione del personale addetto a lavorazioni critiche;
- i requisiti del sistema di gestione per la qualità quali le certificazioni o le altre informazioni indicanti lo stato del sistema qualità;
- i tempi di consegna;
- penali;
- clausola di risoluzione del contratto;
- facoltà di recesso.

Per tutte queste informazioni si rinvia alle informazioni riportate sul sito istituzionale .

## **8.5 PRODUZIONE ED EROGAZIONE DI SERVIZI**

### **8.5.1 CONTROLLO DELLA PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI**

La Città metropolitana ha realizzato e reso disponibili al personale, istruzioni operative che definiscono:

- ❖ le caratteristiche del prodotto / servizio;
- ❖ le norme e le leggi applicabili alla realizzazione del servizio;
- ❖ le attività di produzione dei prodotti e di erogazione dei servizi realizzati;
- ❖ le attività di controllo e di registrazione dei controlli;
- ❖ l'utilizzo di adeguate attrezzature e le attività di manutenzione (ordinaria e straordinaria) delle infrastrutture
- ❖ attuazione di misure atte a prevenire l'errore umano (registro dei rischi)
- ❖ l'attività di rilascio e di consegna dei prodotti realizzati/servizi erogati

Le modalità con cui la Città metropolitana di Genova tiene sotto controllo le attività di produzione ed erogazione dei servizi sono definiti nelle istruzioni operative e nel vigente Regolamento sul sistema integrato dei controlli interni.

La maggior parte dei processi produttivi e di erogazione dei servizi non necessitano di validazione, in quanto il risultato finale può essere verificato da successive attività di monitoraggio o misurazione.

### **8.5.2 IDENTIFICAZIONE E RINTRACCIABILITÀ**

Tutti i documenti prodotti nell'espletamento dell'attività dell'Ente e nell'erogazione del proprio servizio, o consegnati dai Clienti, sono opportunamente conservati e identificati tramite indicazione di: numeri di



protocollo; mittente (Ente o persona fisica); oggetto. Il sistema informatico di gestione documentale, assicura la conservazione e reperibilità di quanto prodotto.

L'identificazione e rintracciabilità sono garantite dal vigente Manuale di Gestione documentale dell'Ente, redatto ai sensi dell'art. 5 del DPCM 3 dicembre 2013 "Regole tecniche per il protocollo informatico ai sensi degli articoli 40-bis, 41, 47 57-bis e 71 del Codice dell'amministrazione digitale di cui al decreto legislativo n. 82 del 2005", descrive il sistema di gestione dei documenti informatici e fornisce le istruzioni per il corretto funzionamento del servizio per la tenuta del protocollo informatico, della gestione dei flussi documentali e degli archivi. Tutti i dipendenti conformano la propria attività di gestione documentale alle istruzioni di cui al Manuale citato.

### 8.5.3 PROPRIETÀ DEL CLIENTE

Nell'eventualità che vengano utilizzati documenti forniti dal cliente/fornitore, questi sono gestiti al fine di:

- ❖ garantirne l'identificazione;
- ❖ attuare il controllo al ricevimento;
- ❖ garantirne la conservazione in modo da evitare danneggiamenti o smarrimenti e in accordo con il regolamento europeo sul trattamento e la conservazione dei dati. In particolare la CM di Genova gestisce le proprie pratiche utilizzando il fascicolo informatico e ha convenzione con il Polo Archivistico dell'Emilia Romagna(ParER) che svolge attività di conservazione dei documenti informatici in conformità alle Regole Tecniche in materia (DPCM 3 dicembre 2013). In quanto struttura di conservazione accreditata presso l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), ParER è in grado, quindi, ai sensi dell'articolo 44 bis del Codice dell'Amministrazione Digitale (Dlgs 7 marzo 2005, n. 82), di assicurare la conservazione dei documenti delle pubbliche amministrazioni.

Qualora i documenti siano persi, danneggiati o riscontrati inadeguati all'utilizzazione, il cliente viene informato e le relative registrazioni sono conservate.

### 8.5.4 PRESERVAZIONE

Conservazione dei documenti

Gli aspetti di gestione della documentazione utilizzata presso l'ente per lo svolgimento delle proprie attività, ovvero gli aspetti legati all'identificazione e archiviazione dei documenti, sono trattate e descritte nei punti precedenti. I documenti sono conservati in modo da preservarli dal rischio di danneggiamento in ambienti appropriati. Le copie di back up sono conservate presso il Servizio Sistemi Informativi.

Conservazione dei materiali

La conservazione dei materiali in cantiere e nei centri di raccolta prevede l'adozione di quegli accorgimenti necessari a garantirne la sicurezza degli stessi (conservazione in luoghi chiusi e riparati) e degli eventuali soggetti estranei al cantiere (delimitazione delle zone di cantiere).

### 8.5.6 ATTIVITÀ POST CONSEGNA

Tal attività riguarda essenzialmente il controllo del diritto di mantenimento del requisito di accesso al servizio richiesto da utente. Per determinare l'estensione di tale attività sono stati considerati: i rischi associati al servizio; i tempi di vita del servizio erogato; i requisiti di legge.

### 8.5.7 CONTROLLO DELLE MODIFICHE

Le modifiche dei servizi sono riesaminate e tenute sotto controllo, al fine di assicurare la conformità ai requisiti specificati.



Sono conservate le informazioni documentate relative ai risultati dei riesami delle modifiche, alle persone autorizzate ad approvare le modifiche, alle azioni intraprese.

La continua conformità a valle delle eventuali modifiche è garantita dai sistemi di monitoraggio già descritti nel presente manuale (punto 6.3).

### **8.6 RILASCIO DI PRODOTTI E SERVIZI**

L'organizzazione monitora e misura in maniera continuativa - attraverso il controllo di gestione, il controllo di qualità ed i controlli sugli atti - le caratteristiche del servizio per verificare che i requisiti siano soddisfatti.

L'evidenza della conformità ai requisiti viene sempre registrata, così come sempre individuati - a monte del processo - i responsabili del rilascio.

### **8.7 CONTROLLO OUTPUT NON CONFORMI**

CMGe ha definito in apposita procedura le modalità e le responsabilità relative alla gestione delle non conformità (PRO 8.7.0) al fine di garantire che le non conformità di qualsiasi natura e relative a qualsiasi fase dell'attività vengano opportunamente identificate, segnalate, corrette e ne sia data informazione onde evitare l'erogazione di un servizio non conforme e il ripetersi di non conformità.

Il criterio adottato per gestire le non conformità si articola nei seguenti punti:

- segnalazione della non conformità;
- risoluzione della non conformità;
- chiusura con verifica della ripristinata conformità.

Nella procedura predisposta è indicato il flusso informativo e le modalità di gestione di tali non conformità.

Qualora la non conformità sia rilevata dopo l'erogazione del prodotto/servizio, la Città metropolitana valuterà gli effetti reali o potenziali di tale non conformità e adotterà appropriate azioni in merito.

Le registrazioni relative alla gestione delle non conformità e delle azioni conseguenti sono conservate secondo quanto definito nella procedura indicata.

## **9 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO**

### **9.1 GENERALITÀ**

La Città metropolitana ha pianificato e provvede ad attuare processi di monitoraggio, misurazione, analisi e miglioramento al fine di garantire e dimostrare:

1. la conformità dei servizi e del sistema ai requisiti del prodotto/servizio;
2. il miglioramento continuo dell'efficacia del sistema.

Sono stabiliti in appositi documenti l'oggetto delle misurazioni, i metodi ed i tempi. Così come sono registrati gli esiti di quanto riscontrato.

Nel caso di processi con un considerevole numero di pratiche all'anno si adotteranno metodi di valutazione statistica per quanto concerne l'andamento globale della performance nel tempo.

I risultati dell'elaborazione dei dati di misura e controllo costituiscono dati ed informazioni utili per il riesame della direzione.



### 9.1.1 SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

La Città metropolitana di Genova tiene sotto controllo e raccoglie tutti i dati e le notizie riguardanti il grado di soddisfazione percepito dal cliente nei confronti del servizio/prodotto erogato. Ciò avviene principalmente attraverso l'ufficio relazioni con il pubblico (URP).

Si assumono come strumenti di monitoraggio della soddisfazione dell'utenza:

comunicazioni dirette (es. reclami, richieste di informazioni e chiarimenti, ecc.);

questionari di soddisfazioni dell'utente;

sistema PHP di rilevazione gradimento attraverso il sito istituzionale;

richieste di accesso civico;

indicatori specifici, anche con riguardo al rispetto dei termini procedurali;

I dati ottenuti sono raccolti e valutati quali indicatori delle prestazioni del sistema.

### 9.1.2 ANALISI E VALUTAZIONE

La Città metropolitana di Genova individua, raccoglie ed analizza dati appropriati per dimostrare l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità e per valutare dove esso può essere migliorato.

In particolare si raccolgono dati relativamente:

- ❖ alla soddisfazione del cliente tramite analisi di reclami, rilievi, questionari settore edilizia, statistiche valutazione servizi informativi ecc...; attraverso segnalazioni in forma ufficiale quali pareri, raccomandazioni e direttive di varia natura da parte di istituzioni esterne (Corte dei Conti, Ragioneria generale dello Stato, Banca d'Italia) e interne (Revisori dei Conti)
- ❖ la conformità dei servizi a quanto previsto (procedure e tempi di esecuzione);
- ❖ le caratteristiche e l'andamento dei servizi (analisi dei ritardi e della distribuzione dei tempi nelle varie fasi della pratica);
- ❖ reclami relativi ad eventuali forniture da inoltrare ai Servizi competenti agli acquisti.

L'insieme dei dati raccolti viene considerato dal Responsabile della Qualità nella stesura della propria relazione annuale da portare all'attenzione dell'alta direzione in occasione del Riesame della Direzione.

In occasione del rendiconto dei dati relativi all'aggiornamento dei Processi/Progetti inseriti nel PEGP, almeno due volte l'anno, la Direzione Generale svolge un'attività di monitoraggio del Sistema finalizzata principalmente a verificare l'andamento dei Processi tramite l'analisi dei dati raccolti in relazione agli indicatori individuati per ciascuno di essi, validando al contempo l'aggiornamento dei corrispondenti Processi/Progetti del PEGP;

Tale attività ha come esito la predisposizione di un report che viene approvato dal Sindaco della Città metropolitana.

In occasione del controllo successivo di regolarità amministrativa degli atti amministrativi caratterizzato da una cadenza bimestrale, la Direzione Generale svolge un'attività di monitoraggio del Sistema finalizzata principalmente a:

- verificare la correttezza degli atti secondo quanto previsto dalla normativa vigente come meglio indicato nel vigente Regolamento sul sistema integrato dei controlli interni. Gli esiti di tale controllo, se rilevano non conformità, vengono considerati e trattati come prodotti non conformi se l'irregolarità comporta l'illegittimità dell'atto, in caso contrario, al fine di prevenire il loro ripetersi, vengono trattati con Azioni correttive.

Semestralmente, il Segretario Generale redige una relazione conclusiva dell'attività di controllo successivo, nella quale vengono riportati i dati statistici relativi all'andamento dell'esito del controllo nel periodo considerato, gli interventi e le misure correttive adottate e le indicazioni per la redazione degli atti amministrativi al fine di consentire la omogeneizzazione delle procedure e degli atti amministrativi dell'Ente. Tali indicazioni vengono trasmesse ai direttori e dirigenti, Nucleo di valutazione, Sindaco metropolitano e revisori dei conti.



Per tutti i processi che costituiscono le attività svolte dalla Città metropolitana di Genova sono definiti all'interno del PEGP degli indicatori di prestazione misurabili che consentono di verificare la corretta erogazione del servizio rispetto ai criteri di accettabilità stabiliti in fase di definizione del processo.

Il monitoraggio di tali indicatori è stabilito avvenga almeno due volte l'anno.

Qualora tali risultati non siano raggiunti, sono adottate variazioni ed intraprese azioni correttive per assicurare la conformità dei prodotti.

CMGe controlla il processo allo scopo di accertare che i requisiti cogenti, insiti nella natura delle attività che svolge, e quelli definiti dal cliente, siano soddisfatti.

I controlli da eseguire, la loro estensione ed i documenti da utilizzare e produrre, quali registrazione delle attività svolte, sono adeguati alla tipologia dei prodotti ed idonei a garantire il risultato atteso.

Il monitoraggio e la misurazione dei prodotti sono attuati in fasi appropriate dei processi di realizzazione dei prodotti al fine di controllare:

- ❖ i tempi e contenuti di legge o regolamenti interni;
- ❖ lo stato di avanzamento delle singole pratiche;
- ❖ il rispetto della tempistica di risposta al cliente utilizzatore;
- ❖ il livello di soddisfazione del cliente utilizzatore.

Per i processi dove necessario, è individuata la figura del Responsabile del Procedimento che risponde direttamente verso l'esterno relativamente alla pratica assegnata.

Altri monitoraggi sono effettuati in base a quanto definito nel Regolamento dei controlli interni, in particolare per quanto concerne il controllo di regolarità amministrativa degli atti dirigenziali.

Le anomalie eventualmente riscontrate vengono registrate e prontamente segnalate al responsabile della struttura.

## 9.2 AUDIT INTERNO

La Città metropolitana di Genova ha predisposto apposita procedura per definire responsabilità e requisiti per la pianificazione e la conduzione degli *audit* interni della qualità, al fine di verificare:

- la qualità del servizio erogato;
- la conformità alla norma di riferimento UNI EN ISO 9001 e alla pianificazione e requisiti del sistema stesso;
- il rispetto dei tempi dei procedimenti;
- il rispetto delle norme sulla trasparenza e l'accesso.

Le registrazioni relative ai risultati degli *audit* sono documentate e conservate secondo quanto definito nella procedura indicata dalla Norma.

## 9.3 RIESAME DELLA DIREZIONE

Il Direttore Generale, insieme ai direttori in una seduta del comitato generale di coordinamento ad intervalli almeno annuali, riesamina il SQ per assicurarsi che sia idoneo, adeguato ed efficace.

La frequenza dei riesami può aumentare in funzione degli esiti dei riesami precedenti, dei programmi di miglioramento in corso, dei cambiamenti significativi dell'Ente.

In particolare nel riesame si deve verificare la continua adeguatezza della politica della qualità, e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei programmi stabiliti.

Gli elementi in ingresso definiti nella riunione preliminare al riesame devono comprendere:

- risultati monitoraggio PEGP in merito al raggiungimento degli obiettivi e attuazione dei progetti come da delibera della giunta città metropolitana;
- stato non conformità e azioni correttive;
- consuntivo delle azioni conseguenti dal precedente riesame della direzione;
- dati relativi al monitoraggio della soddisfazione del cliente / utente e relativi dati di ritorno;
- risultato *audit* interni e dell'Ente di certificazione;
- referti previsti dal regolamento sul sistema integrato dei controlli;
- valutazione delle misure adottate per la prevenzione del rischio;
- indicazioni in merito all'adeguatezza della documentazione di sistema;
- opportunità di miglioramento, con particolare attenzione a:
  - necessità rilevate in merito a formazione del personale
  - necessità di adeguamento di attrezzature e strumentazione
  - esigenze di interventi in materia di infrastrutture
  - eventuali modifiche che potrebbero avere effetti sul sistema di gestione.

Tutti gli elementi citati sono illustrati nella relazione preliminare preparata dal responsabile della qualità centrale sulla base degli elementi forniti in merito dai referenti qualità di direzione. Tale relazione è un ulteriore input del riesame della direzione.

In sede di riesame devono essere prese decisioni e definite azioni in merito a:

- miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione qualità e dei suoi processi;
- miglioramento dei servizi in relazione ai requisiti dell'utente;
- definizione delle risorse necessarie.

Quanto stabilito in sede di riesame della direzione dovrà essere verbalizzato e messo a disposizione di tutto il personale. Inoltre entrerà a far parte dei documenti che in base al programma della trasparenza devono essere pubblicati nella sezione trasparenza del sito istituzionale.

## **10 MIGLIORAMENTO**

### **10.1 AZIONI CORRETTIVE E NON CONFORMITÀ**

Per quanto concerne le non conformità si rimanda al paragrafo 8.7 del presente manuale e alla procedura dedicata.

Le modalità con cui la Città metropolitana attua e gestisce le azioni correttive sono descritte nella Procedura "Azioni correttive e preventive".

Si individuano ed attuano azioni per eliminare le cause delle non conformità al fine di prevenire il loro ripetersi. Le azioni correttive sono appropriate agli effetti delle non conformità riscontrate.

Per una gestione corretta ed efficace delle azioni correttive la Città metropolitana:

- riesamina le non conformità ivi compresi i reclami dei clienti;
- determina le cause delle non conformità;
- valuta la necessità di azioni atte ad evitare il ripetersi delle non conformità;
- determina ed attua le azioni necessarie;
- registra i risultati delle azioni intraprese e gestisce le registrazioni;
- riesamina le azioni correttive intraprese al fine di verificarne l'efficacia.

### **10.2 MIGLIORAMENTO CONTINUO**

La Città metropolitana di Genova pianifica e gestisce i processi necessari per il miglioramento continuo dell'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità utilizzando i riferimenti contenuti nella politica della



qualità e le informazioni raccolte con gli *audit* interni, l'analisi dei dati, le azioni correttive e preventive ed i riesami da parte della direzione.

Per attuare il miglioramento continuo, CMGe: raccoglie e gestisce in modo corretto le adeguate informazioni; valuta l'informazione raccolta; progetta ed attua gli interventi necessari a migliorare la stabilità del processo ed a diminuirne le inefficienze definendo tempi di esecuzione, responsabilità e risorse.

Il principio del miglioramento continuo è applicato dalla Città metropolitana di Genova in tutte le sue attività decisionali ed, in particolare, in occasione del riesame da parte della direzione dove l'Ente stabilisce obiettivi e traguardi di miglioramento a carattere strategico.

In occasione del riesame, in base ai dati ed alle informazioni disponibili, viene effettuato un confronto tra gli obiettivi di miglioramento definiti nell'ambito della politica della qualità e/o nel precedente riesame e i risultati conseguiti.

La Città metropolitana di Genova, se sono stati ottenuti i risultati sperati, formula, in una logica di miglioramento continuo, nuovi e più impegnativi obiettivi.

In caso di insuccesso, la Città metropolitana riconferma, se applicabile, gli obiettivi ed i traguardi definiti per l'anno trascorso e ricerca le cause che ne hanno impedito il conseguimento